



maya bentele

dipl. psychologin FH/SBAP  
transaktionsanalytikerin TSTA

## **Veränderungsprozesse im beruflichen Leben – Outplacement-Beratung**

Outplacement-Beratung ist eine Beratung an der Schnittstelle zwischen Organisation und Person. In diesem Beitrag soll zunächst beschrieben werden wie ein solcher Beratungsprozess abläuft. Dann wird anhand eines praktischen Beispiels erläutert wie dies ganz konkret aussehen kann. Dazu gehören auch die Beschreibung des emotionalen Prozesses und einer Auswahl von TA-Konzepten, die hilfreich für Diagnose und Interventionen sind.

### **Ausgangslage**

Von einem Outplacement oder einer Outplacement-Beratung wird in aller Regel gesprochen, wenn bei einer Person mit einer beruflichen Laufbahn, die bisher erfolgreich und durchaus karriereorientiert verlaufen ist, eine berufliche Neuorientierung ansteht. Häufig entstehen die Veränderungen aus schwierigen Konstellationen und sind oft nicht freiwillig. Diese Schwierigkeiten können unterschiedliche Gründe haben wie Reorganisationen, Führungswechsel oder gesundheitliche Probleme. Gelegentlich spielen auch mehrere Faktoren eine Rolle. Oft kommen dabei sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer gemeinsam zum Schluss, dass es besser ist, einen Schlussstrich unter die Anstellung zu ziehen. Dabei wird dann verhandelt, dass der Mitarbeiter die Möglichkeit erhält, eine Begleitung zur Neuorientierung in Anspruch zu nehmen. Häufig ist es dabei dem Arbeitgeber ein Anliegen einem verdienten Mitarbeiter einen fairen Übergang zu ermöglichen.

### **Vorgehensweise**

Grundsätzlich geht es in einer Outplacement-Beratung darum, zunächst die Trennung zu verarbeiten und dann eine neue berufliche Ausrichtung vorzunehmen und diese konkret umzusetzen. Dabei stehen die Entwicklung und Förderung der persönlichen Ressourcen an erster Stelle. Weiter wird das notwendige Wissen für die Stellensuche vermittelt, so dass aktiv die eigenen Möglichkeiten ausgeschöpft werden können. Die Vorgehensweisen sind zielgerichtet und sollen Sicherheit bei der Suche nach einer neuen, passenden Herausforderung und im Auftritt gegenüber potentiellen Arbeitgebern geben.

### **Die fünf Phasen der Beratung**

Der idealtypische Verlauf lässt sich in fünf Phasen aufteilen:

#### **1. Standortbestimmung**

In dieser Phase ist es vor allem wichtig, sich auf die neue Situation einzustellen, die Veränderung zu akzeptieren und als Chance zu begreifen. Häufig braucht es dazu auch emotionale Verarbeitung. Der Lebenslauf wird sorgfältig analysiert, um erste Hinweise für die weitere Ausrichtung und neue Wege zu finden. Ausserdem werden die Handlungsfelder in den verschiedenen Lebensfeldern (beruflich und privat) sondiert.



maya bentele

dipl. psychologin FH/SBAP  
transaktionsanalytikerin TSTA

## 2. Potenzialbeurteilung

Mit Hilfe eines Einzelassessments werden vielfältige Informationen zur Persönlichkeit zusammengetragen. Neben einer Stärken/Schwächen-Analyse beinhaltet die Auswertung Aussagen zur persönlichen Eigenart, zum zwischenmenschlichen Verhalten, zum Arbeits- und Leistungsverhalten, zu den intellektuellen Voraussetzungen sowie zur Führungsfähigkeit. Die Ergebnisse werden mit dem Selbstbild der betreffenden Person verglichen.

## 3. Neuausrichtung

Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse werden neue berufliche Zielsetzungen und konkrete Tätigkeitsbereiche definiert. In dieser Phase ist ein offener und kreativer Prozess sehr wichtig. Es sollen auch ungewöhnliche Ideen Platz haben, da hier wichtige Weichen gestellt werden können. Ein Stellenwechsel bietet die Möglichkeit, Neues zu realisieren und unter Umständen lang gehegte Träume und Wunschvorstellungen einfließen zu lassen.

## 4. Stellensuche

Im Zentrum stehen hier die Erstellung von aussagekräftigen und repräsentativen Bewerbungsunterlagen, das Festlegen einer Suchstrategie sowie der systematische Aufbau eines Beziehungsnetzes. Die Unterstützung erstreckt sich auf alle Bereiche einer Bewerbung und beinhaltet die Beratung bei der Stellenwahl sowie die Vorbereitung und Auswertung von Bewerbungsgesprächen.

## 5. Einführung in den neuen Job – Onboard coaching

Die Begleitung erstreckt sich auf die erste Phase im neuen Berufsfeld. Dabei geht es darum, die ersten Erfahrungen zu reflektieren. Dies soll gewährleisten, dass allfällige erste Hürden erfolgreich überwunden werden können.

### Prozessverlauf

Die einzelnen Phasen sind in der Regel unterschiedlich lang. Insbesondere die Phasen 3 und 4 sind abhängig von den inneren Prozessen der betroffenen Person, aber auch von Umfeldfaktoren. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, wie bereit die betroffene Person ist, sich auf einen Veränderungsprozess einzulassen und wie gut sie die damit verbundenen Unsicherheiten aushalten kann.

In der Beratung ist es daher sehr wichtig, dass das Verhältnis zwischen dem Berater und dem Klienten eine tragfähige Vertrauensbasis hat. Diese Beziehung ist während des Veränderungsprozesses die Konstante, die dabei helfen kann, die Schwierigkeiten und Stolpersteine zu überwinden. Dazu gehört auch, dass die Beraterin den Klienten nicht schont, sondern auch schwierige Themen angemessen anspricht. Aber auch, dass sie Erfolge sichtbar macht und Unterstützung anbietet, wenn diese notwendig ist. Gelingt dies, dann können sowohl persönliche als auch berufliche Themen in guter Weise bearbeitet werden, so dass am Ende des Prozesses der Klient den Veränderungsprozess – trotz aller Schwierigkeiten – als positiv wahrnehmen kann.



maya bentele

dipl. psychologin FH/SBAP  
transaktionsanalytikerin TSTA

## Fallbeispiel

Soweit also die Beschreibung des Ablaufs. Im nachfolgenden Fallbeispiel wird der konkrete Verlauf eines solchen Prozesses beschrieben. Dieser Prozess hat 1 ½ Jahre gedauert und wird entlang der fünf Phasen der Beratung erläutert.

## Ausgangslage

Der Klient war 47 Jahre alt, promovierter Betriebswirt und arbeitete seit mehr als 20 Jahren in verschiedenen Banken. An der letzten Stelle war er seit 16 Jahren, zuletzt auf Geschäftsleitungsstufe. Als er zu mir kam, war er aufgrund eines Burnouts krankgeschrieben. Da für ihn sehr schnell klar war, dass er an seine angestammte Stelle nicht zurückkehren wollte, vereinbarte er mit seinem Arbeitgeber einen Trennungsprozess. Darin enthalten war auch eine Outplacement-Beratung. Ich vereinbarte mit ihm eine Beratung, die entlang der 5 Phasen gestaltet wurde. Als sehr strukturiert denkender Mensch konnte er sich dann gut auf den Prozess einlassen.

### 1. Phase: Standortbestimmung

Zunächst war es wichtig, zu verstehen, wie es zu diesem Burnout gekommen war. Dazu liess ich mir vom Klienten seine Geschichte berichten. Er beschrieb mir seine Familie, seine Schul- und Studienzeit und seine beruflichen Stationen. Dies ist mir jeweils wichtig, weil erfahrungsgemäss solche Ereignisse oft lebensgeschichtliche Hintergründe haben.

Ausserdem ging es in diesem Fall auch darum, das Geschehen zu verarbeiten. Der Klient hatte einige sehr schwierige berufliche Jahre hinter sich. Schon seit einiger Zeit fühlte er sich im angestammten Berufsfeld nicht mehr wirklich wohl. Als er dann einen neuen Vorgesetzten bekam, der nur Zahlen und Fakten ins Zentrum stellte, wuchs sein Unbehagen noch mehr. Er fühlte sich nicht mehr verstanden, geriet mehr und mehr unter Druck und begann Fehler zu machen. Aus seinen Erzählungen wurde deutlich, dass es im Laufe der Zeit zu massiven Verletzungen bei ihm gekommen war. Ein Teufelskreis, der dann im Burnout endete.

Daneben zeigte er sich als sehr umgänglicher Mensch, dem Beziehungen sowohl geschäftlich als auch privat sehr wichtig sind. Eine zentrale Rolle spielt bei ihm die Familie, aber auch sein Freundeskreis. Er hat eine gute Wahrnehmung für Menschen und deren Befindlichkeit.

### *Meine Hypothesen aus dieser Phase:*

*Zum einen lässt sich sagen, dass es sich in diesem Fall um eine Entwicklungskrise des mittleren Erwachsenenalters handelte. Gemäss Brim (1976) gibt es sieben Erklärungsansätze dafür. Eine davon beinhaltet, dass lange vernachlässigte Lebensziele oder Träume aus dem frühen Erwachsenenalter in dieser Lebensphase wieder auftauchen und das bisherige Leben in Frage stellen. Weiter gehört dazu, dass einschneidende Lebensereignisse auftreten, die den Beruf, die Familie und die eigene*



maya bentele

dipl. psychologin FH/SBAP  
transaktionsanalytikerin TSTA

*Gesundheit betreffen, die bewirken, dass die Lebenssituation grundlegend hinterfragt wird. Genau dies waren Themen des Klienten.*

*Ausserdem wurde deutlich, dass mein Klient im bisherigen Leben seine eigenen Bedürfnisse immer zurückgestellt hatte. Das begann bereits in seiner Kindheit und zog sich durch seine weiteren Lebensstationen. Das bedeutet, dass sein Antreiber „Machs anderen recht“ sehr ausgeprägt ist. Gemäss Schmid/Hipp (1998/2001) ist davon auszugehen, dass „sei-gefällig-Menschen“ in emotionalen Stresssituationen nicht genau wissen, wer er/sie ist und was er/sie will“. Das äusserte sich in der Beratungssituation immer wieder darin, dass der Klient auf Hinweise und Unterstützung der Beraterin hoffte und oftmals Mühe hatte, seine Ziele oder Wünsche zu formulieren. Diese Symbiose-Einladungen thematisierte ich immer wieder. Viele meiner Interventionen zielten dann auch darauf, die Autonomie des Klienten zu stärken.*

## **2. Phase: Potenzialbeurteilung**

Die erste Phase dauerte ca. 3 Monate. Während dieser Zeit thematisierte ich immer wieder die Möglichkeit, mittels Testverfahren Informationen zur Leistungsfähigkeit sowie zu Stärken und Schwächen zu erhalten. Die starke Verunsicherung aus der Vergangenheit bewirkte, dass der Klient Ängste entwickelte. Und es zeigte sich, dass die Verletzungen seiner letzten Stelle, wo er immer wieder erlebt hatte, dass er nicht genügte, es ihm schwer machten, sich auf psychologische Tests einzulassen.

Nachdem ich ihm aufgezeigt habe, welche Testverfahren zur Verfügung stehen und welche Aussagen sich damit machen lassen, beruhigten sich seine Ängste etwas. Ich forderte ihn auf, darüber nachzudenken, welche Tests er für sich als sinnvoll erachtet. Nach einiger Zeit konnte er sich entscheiden, welche Tests er machen wollte und welche lieber nicht. Sein Hauptanliegen war, etwas über seine Vorlieben und Neigungen herauszufinden. Deshalb entschied er sich für Neigungstests.

Die Ergebnisse dieser Tests machten deutlich, dass er vermehrt Beruf- und Privatbereich verbinden sollte. Ausserdem braucht er eine gewisse Selbständigkeit und intellektuelle Herausforderungen. Es zeigte sich auch, dass neben den Inhalten die Beziehungen zu Menschen wichtig sind.

### *Meine Hypothesen zu dieser Phase:*

*In dieser Phase zeigte sich nochmals, wie schwer es dem Klienten fiel, seine Bedürfnisse wahrzunehmen und zu äussern. Aber auch die Wissbegierigkeit und der Wunsch nach Weiterentwicklung wurden immer deutlicher. Es war immer wieder spürbar, dass in ihm zwei Ebenen im Konflikt waren: Die einschränkenden, kritischen Stimmen und die Wünsche nach Weiterentwicklung. Dies zeigte ich ihm auf. Es half ihm, zu verstehen, löste aber das Dilemma im Moment nicht.*

*Wichtig für ihn war, zu erleben, dass er selbst bestimmen konnte, welche Schritte er gehen wollte. Im Zentrum stand für mich, seine Eigenständigkeit zu respektieren. Ich gab ihm Strokes, wenn er selbst Entscheidungen traf und achtete sorgsam darauf, nicht auf Symbiose-Angebote einzusteigen.*



maya bentele

dipl. psychologin FH/SBAP  
transaktionsanalytikerin TSTA

*Für sein Denken war es sehr hilfreich, erste Hinweise zu erhalten, welche Aufgaben und Rahmenbedingungen ihm entsprechen. Es half ihm einen Zugang zu seinen Wünschen zu finden.*

### **3. Phase Neuausrichtung**

Auf der Grundlage der Phasen 1 und 2 zeichnete sich langsam ein Bild ab, in welche Richtung der berufliche Weg gehen könnte. Nachdem der Klient während den ersten Wochen sehr mit sich selbst beschäftigt war und wenig Kontakt mit Aussenstehenden gesucht hat, wurde er nun wieder offener. Er begann zunächst mit vertrauten Personen über seine Situation zu sprechen.

Ausserdem fing er an, aufgrund der Ergebnisse der Tests im Internet und in Zeitungen und Zeitschriften zu recherchieren. Hier suchte er einerseits nach Weiterbildungsmöglichkeiten. Andererseits las er Stelleninserate und liess sich davon anregen. Es ging in diesem Moment noch nicht darum, dass er sich konkret bewarb, sondern mehr darauf zu achten, welche Stellen ihn ansprachen und welche eher nicht.

In dieser Phase begann auch der Prozess des Aushaltens der Ungewissheit für ihn. Noch war alles offen, noch wusste er nicht genau wohin der Prozess führen ihn würde. Es war wichtig, dass nun keine überstürzten Entscheidungen gefällt wurden.

Der Klient prüfte verschiedene Optionen, die er sich für seine berufliche Zukunft vorstellen konnte. Es war ihm bereits klar geworden, dass er nicht in seinem angestammten beruflichen Umfeld suchen würde. Er formulierte die Absicht, einen Branchenwechsel vorzunehmen. Zum Glück zeigte sich, dass er ein gutes Netzwerk hatte. Es gab viele Ansprechpartner in unterschiedlichen Branchen und an unterschiedlichen Positionen. Mit diesen führte er nun teilweise sehr gezielt Gespräche, um herauszufinden, wo es für ihn Möglichkeiten geben könnte.

Dieser Schritt war zu Beginn eine grosse Herausforderung für ihn. Er wollte den Gesprächspartnern seine Situation möglichst offen darlegen. Bei einigen hatte er Bedenken, dass diese genügend Verständnis aufbringen können. Nach den ersten Erfahrungen, die durchwegs positiv waren, wurde er mutiger und offener.

*Meine Hypothesen zu dieser Phase:*

*Hier wurde sein Antreiber „Sei gefällig“ nochmals sehr spürbar! Es fiel ihm schwer zu spüren, was er wollte. Immer wieder liess er sich von Kommentaren und Hinweisen von aussen verwirren oder gar unter Druck setzen. Da er wenig spürte, was ihm gut tat, versuchte er mit dem Kopf eine Lösung zu finden. Das war sehr anstrengend und brachte ihn teilweise nicht weiter.*

*Während der Beratung in dieser Phase ging es ihm auch zu langsam. Zwar hatte er mit dem Kopf nun vieles verstanden, aber das half ihm nicht wirklich weiter. So gab es auch Momente, in denen er mutlos und enttäuscht darüber war, dass sich auf der konkreten Ebene noch nichts getan hatte. Meine Rolle als Beraterin bestand darin, ihn auf seinem Weg zu bestärken und ihm immer wieder aufzuzeigen, dass schon einiges im Prozess passiert war. Das war oft Arbeit mit der ängstlichen, eher kindli-*



maya bentele

dipl. psychologin FH/SBAP  
transaktionsanalytikerin TSTA

*chen Seite des Klienten. Da er mittlerweile viel Vertrauen in mich hatte, konnte er meine Hinweise dazu gut annehmen.*

*An dieser Stelle wurde deutlich, wie wichtig die Beziehung von Klient und Beraterin in diesem Prozess ist!*

#### **4. Phase: Stellensuche**

Nach ungefähr 8 Monaten begannen sich langsam die ersten Erfolge einzustellen. Die Arbeit im professionellen Netzwerk des Klienten hatte sich gelohnt. Er bekam Hinweise, wo Stellen frei waren. Und es gab das eine oder andere Stelleninserat, auf das er sich bewarb.

Der Klient stellte sein Bewerbungsdossier zusammen, das wir in der Beratung besprachen. Anschliessend machte er dann seine Anpassungen oder Ergänzungen. Ausserdem besprachen wir Bewerbungsstrategien. Schnell zeigte sich, dass der Branchenwechsel relativ schwierig werden würde. Er bekam viele Absagen, hatte nicht einmal die Chance, sich vorzustellen.

Es begann ein Suchprozess, ob es an der Art der Bewerbung lag oder daran, dass einfach die geeignete Stelle noch nicht aufgetaucht war. Es war eine sehr aktive Phase des Klienten. Er begann, sich Rückmeldungen geben zu lassen, wenn er eine Absage erhalten hatte. Dank diesen gelang es ihm, sich ein realistisches Bild darüber zu machen, wie seine Chancen in seinem Wunschberufsfeld standen. Er merkte, dass er wohl Zugeständnisse machen musste. Weniger bezüglich der Branche, sondern mehr was den Arbeitsinhalt betraf.

Nach ca. 2 Monaten intensiven Suchens ergaben sich zwei bis drei realistische Optionen, die er für sich prüfte. Hier zeigte sich wieder die Herausforderung, den Zugang zu seinen Bedürfnissen und Wünschen zu finden. Ausserdem wurde sein Anspruch deutlich, die bestmögliche Lösung zu finden. Das machte es ihm schwierig, sich für eine bestimmte Stelle zu entscheiden. Ausserdem wurde ihm gegen Ende des Prozesses klar, dass es noch alte Verletzungen gab. Sobald er mit potentiellen Vorgesetzten in Kontakt kam, kam ein tiefes Misstrauen gegenüber Vorgesetzten zum Vorschein. Es erwies sich als sehr wichtiges Kriterium, dass er einen Vorgesetzten hatte, zu dem er von Beginn an Vertrauen fassen konnte. Das war dann am Ende der entscheidene Faktor, der ihm half, sich festzulegen.

*Meine Hypothesen zu dieser Phase:*

*Hier zeigte sich, ob in den vorangegangenen Phasen nachhaltige Arbeit gemacht wurde. In der Bewerbungsphase gibt es meistens Absagen und Entmutigen. Der Umgang damit erfordert eine gewisse Stabilität. Ausserdem zeigt es sich in den Bewerbungsgesprächen meist sehr schnell, ob jemand wirklich bereits Veränderungsschritte gemacht hat oder nicht. Menschen, die dann eher in den alten Skriptmustern unterwegs sind, werden Mühe haben, sich gut zu präsentieren.*

*Der Klient wurde in dieser Phase nochmals mit seinen Skriptthemen konfrontiert. Und es zeigte sich deutlich, wo er schon stabil war und wo er immer noch gefährdet war,*



maya bentele

dipl. psychologin FH/SBAP  
transaktionsanalytikerin TSTA

*in alte Muster einzusteigen. Ausserdem wurde sehr deutlich, dass er mit seiner Art, die Dinge über den Verstand anzugehen, immer wieder an Grenzen kam. Er lernte mehr und mehr sich selbst und anderen zu vertrauen. Dazu gehörte auch, dass seine Bereitschaft wuchs, Risiken einzugehen.*

*Dank seiner hohen Bereitschaft, sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen und sich zu reflektieren, konnte er sich schrittweise öffnen für Neues.*

### **5. Phase: Einführung in den neuen Job – Onboard Coaching**

Schon zu Beginn der Beratung, war es dem Klienten ein grosses Anliegen, dass die Begleitung auch während der ersten Phase im neuen Job weitergehen sollte. Intuitiv war ihm wohl klar, dass er möglicherweise nochmals in alte Muster zurückfallen könnte.

Der Start in die neue Aufgabe verlief eigentlich gut. Eigentlich, weil die subjektive Wahrnehmung des Klienten mit der Realität nicht immer ganz deckungsgleich war. Seine neuen Vorgesetzten begegneten ihm mit grossem Wohlwollen und viel Gesprächsbereitschaft. Zu Beginn war dies für ihn sehr wichtig, weil ihm immer wieder seine Vorerfahrungen aus der alten Stelle in die Quere kamen. Dann wurde er misstrauisch und ängstlich, zweifelte an seinen Fähigkeiten. Ich ermunterte ihn von Anfang an diese Themen anzusprechen und zu klären. Was in den allermeisten Fällen möglich war und ihm Entlastung verschaffte. In der Folge gelang es ihm dann immer besser den Realitätsbezug herzustellen.

Kurz nach dem Wiedereinstieg meldeten sich auch körperliche Symptome wieder, die ihn während der Burnout-Zeit begleitet hatten. Es war wichtig für ihn, diese richtig zu interpretieren und ihnen angemessen Raum zu geben. Er war gefordert, einen Umgang damit zu finden, der ihn möglichst wenig beeinträchtigte. In der Beratung wurde dies immer wieder thematisiert. Mit der Zeit gelang es ihm mehr und mehr diese Dinge einzuordnen und dann loszulassen.

Mehr und mehr konnte er wahrnehmen, welche Feedbacks seine Umgebung ihm gab. Und es gelang ihm auch, diese anzunehmen! Nach 5 Monaten zeigte sich, dass er so langsam in seinem neuen Umfeld, seiner neuen Aufgabe angekommen war. Unter anderem wurde das daran deutlich, dass er gemeinsam mit seinem Vorgesetzten seine berufliche Zukunft plante und sich für eine Weiterbildung anmeldete. Dies war dann der Zeitpunkt, die Beratung zu beenden.

*Meine Hypothesen zu dieser Phase:*

*Der Klient war immer wieder in einer starken Überanpassung. Er vermutete Erwartungen und Wünsche der Vorgesetzten an ihn, die ihn unter Druck setzten. Nachdem er dies erkannt hatte und für sich Ideen entwickelt hatte, wie er diese Erwartungen klären konnte, liess der Druck langsam nach.*

*Die körperlichen Symptome hingen mit diesem Druck zusammen. Aber auch mit seinen eigenen Erwartungen an sich selbst. Er setzte sich am Anfang sehr hohe Ziele. Zusammen mit der Klärung der Erwartungen mit dem Vorgesetzten konnte er auch*



maya bentele

dipl. psychologin FH/SBAP  
transaktionsanalytikerin TSTA

*seine eigenen Ziele hinterfragen und realistischer ansetzen. Hier war bei ihm noch ein weiterer Antreiber wirksam, sein Perfektionsanspruch vor allem an sich selbst. Und seine grosse Befürchtung, er könnte andere enttäuschen, weil er zu wenig gute Leistungen erbringt. Auch hier führte die Klärung der Erwartungen zu einer Entlastung.*

### **Rückschau auf den Gesamtprozess**

Während des gesamten Prozesses war es mir besonders wichtig auf drei Aspekte zu achten:

- Vertrag
- 3 P
- Emotionaler Verarbeitungsprozess und seine Begleitung

Diese werde ich nachfolgend näher beschreiben, um zu verdeutlichen welchen Stellenwert diese in einer Outplacement-Beratung haben.

### **Vertrag**

Im Rahmen einer Outplacement-Beratung ist ein guter Vertrag insbesondere darum sehr wichtig, weil es in dieser Arbeit auch um die Auseinandersetzung mit Lebensthemen geht. Hier besteht die Gefahr, dass ein Klient einerseits sehr motiviert für Veränderung ist, aber auf der anderen Seite sich auch innerlich immer wieder dagegen sträubt. Beim beschriebenen Klienten zeigte sich dies immer wieder an seinen unterschiedlichen inneren Stimmen. Daher braucht es zu Beginn gute und klare Vereinbarungen über die Ziele und die Vorgehensweisen. Das gibt den Klienten die notwendige Sicherheit und Struktur. Diese helfen dabei, die emotionalen Prozesse auszuhalten.

Bei solch langen Prozessen müssen auch zwischendurch immer wieder Standortbestimmungen gemacht werden. Dann kann es auch sein, dass ein Vertrag wieder angepasst werden muss.

### **Die drei P**

In diesem Prozess waren die drei P ganz wichtig: **P**ermission, **P**rotection und **P**otency. Permission – Erlaubnis bedeutet, dass die Beraterin in einer Weise mit einschränkenden inneren Botschaften des Klienten arbeitet, die es ihm am Ende ermöglichen, sich selbst Erlaubnis zur Weiterentwicklung zu geben. Gemäss Schlegel (2011) ist es dabei entscheidend, dass der Klient lernt diese Erlaubnis aus seiner eigenen wohlwollenden „Elternperson“ zu geben. Dies soll auch dazu führen, von der Beraterin unabhängig zu werden.

Protection - oder nach Schlegel (2011) „ermutigender Rückhalt“ - meint die Unterstützung in der schwierigen Zeit nach dem Treffen einer Neuentscheidung, wenn Ängste und Befürchtungen beim Klienten auftreten. Es geht darum, in dieser Phase als Beraterin da zu sein und den Klienten immer wieder zu bestärken in seinen Absichten zur Weiterentwicklung.

Ganz wesentlich dabei ist dabei die Potency - oder nach Schlegel (2011) „Überzeugungskraft durch Autorität“. Diese wird der Beraterin durch den Klienten verliehen.



maya bentele

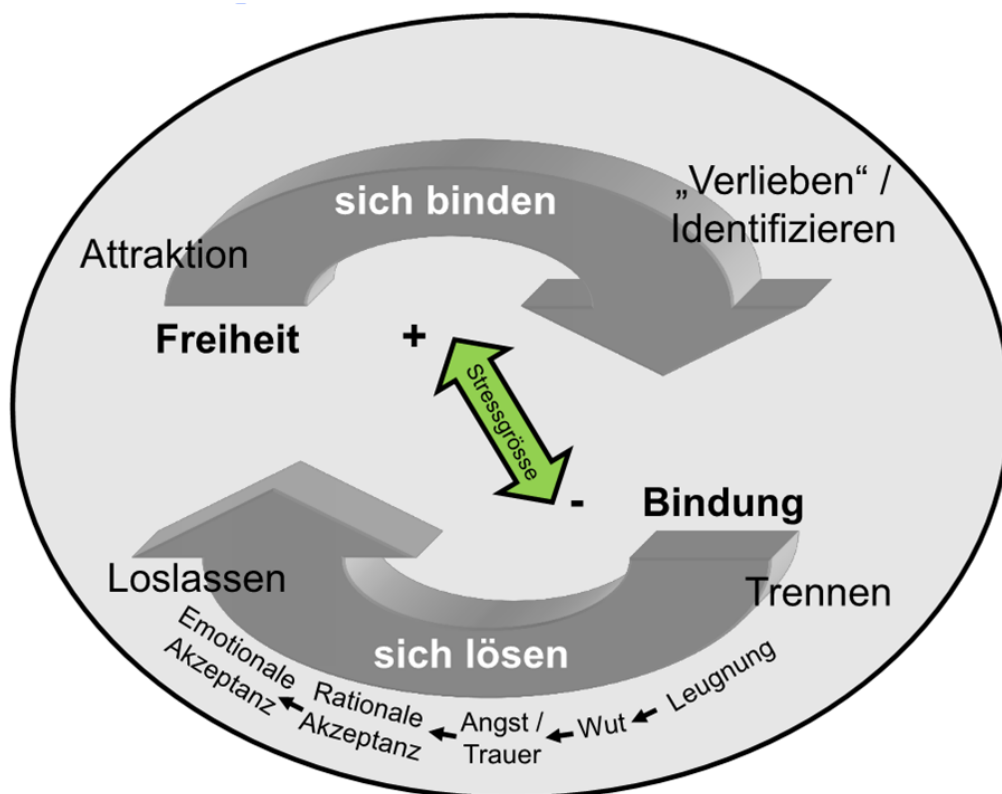
dipl. psychologin FH/SBAP  
transaktionsanalytikerin TSTA

Nur wenn dies geschieht, können die Erlaubnis und der ermutigende Rückhalt wirksam werden. Das bedeutet auch, dass die Beraterin glaubhaft Selbstsicherheit und Selbstvertrauen ausstrahlt, aber auch eine suggestive Zuversicht für den Klienten. Dazu gehört ebenfalls die Fähigkeit, den Klienten zu konfrontieren und auszuhalten, dass dadurch vorübergehend Frustrationen ausgelöst werden.

Die drei P prägen die Beratungsbeziehung stark und sind eine Grundvoraussetzung für das vertrauensvolle gemeinsame Arbeiten. Die Wirksamkeit der Interventionen in der Beratung wird entscheidend dadurch beeinflusst, dass die Beziehung auf dieser Basis tragfähig ist.

### Emotionale Prozesse

Veränderungsprozesse sind immer stark beeinflusst und geprägt von Emotionen. Daher ist es ganz wichtig, diese gut zu begleiten. George Kohlireser (2006) beschreibt in seinem Bondingmodell die Bindungs- und Lösungsprozesse, die mit Veränderungen einhergehen. In einer Outplacement-Beratung geht es auch darum, einen Loslösungs- oder Trauerprozess von der alten Stelle und den dazugehörigen Erfahrungen zu begleiten. Die gelungene Ablösung ist die Voraussetzung dafür, dass es gelingen kann, sich auf Neues einzulassen.



Quelle: Stocker (2012) in Anlehnung an Kohlireser

Wieviel Stress der Umgang mit der Unsicherheit des Neuen auslöst, hat mit verschiedenen Faktoren zu tun. Dazu gehören bereits gemachte Erfahrungen mit Veränderung, Verletzungen, Würdigung des Alten und die Unterstützung im Prozess.



maya bentele

dipl. psychologin FH/SBAP  
transaktionsanalytikerin TSTA

Der Loslösungs- oder Trauerprozess (nach Kohlrieser, 2006) umfasst verschiedene Phasen, die in der Regel in der beschriebenen Reihenfolge ablaufen:

- Leugnung
- Wut/Protest
- Feilschen
- Vermissen / Trauer
- Ängste
- Rationalisierung / rationale Akzeptanz
- Neue Bindung
- Emotionale Akzeptanz
- Versöhnung / Lernen

Wenn es gelingt, diese Phasen in einer guten Weise zu durchleben, dann wird der Schritt ins Neue zwar anspruchsvoll sein, aber gelingen können. Im beschriebenen Fall wurde dies möglich. Allerdings waren immer wieder Schleifen bzw. Rückfälle erkennbar. Ausserdem war es wichtig, dass eine stabile Begleitperson da war, die immer wieder Rückhalt und Zuversicht geben konnte. Diese emotionale Begleitung gehört meines Erachtens unbedingt dazu. Genauso wichtig ist es, dass dem Prozess genügend Zeit eingeräumt wird. Emotionale Verarbeitung braucht Zeit und lässt sich willentlich kaum beschleunigen. In der Beratung ist es daher wichtig, gut darauf zu achten, dass sich der Klient auch diese Zeit nimmt oder gönnt.

### Literatur:

Brim Orville Gilbert (1976). Theories of the male mid-life crisis. The Counseling Psychologist, 6, 2 -8.

Kohlrieser George (2006). Hostage at the table – How leaders can overcome conflict, influence others, and raise performance. San Francisco: Jossey-Bass

Schlegel Leonhard (2011). Die transaktionale Analyse. 5. völlig überarbeitete Auflage. Zürich: DSGTA

Schmid Bernd, Hipp Joachim (1998/2001). Antreiberdynamiken – Persönliche Inszenierungsstile und Coaching. Download: [www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de)

Stocker Bruno (2012). Unveröffentlichtes Handout. Basel

### Weiterführende Literatur:

Faltermaier Toni / Mayring Philipp / Saup Winfried / Strehmel Petra (2002). Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters. Grundriss der Psychologie. Band 14., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer



maya bentele

dipl. psychologin FH/SBAP  
transaktionsanalytikerin TSTA

Lohaus Daniela (2010). Outplacement. Praxis der Personalpsychologie. Human Resource Management kompakt. Band 23. Göttingen: Hogrefe